

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH MATHLA'UL ANWAR
KEDONDONG PESAWARAN**

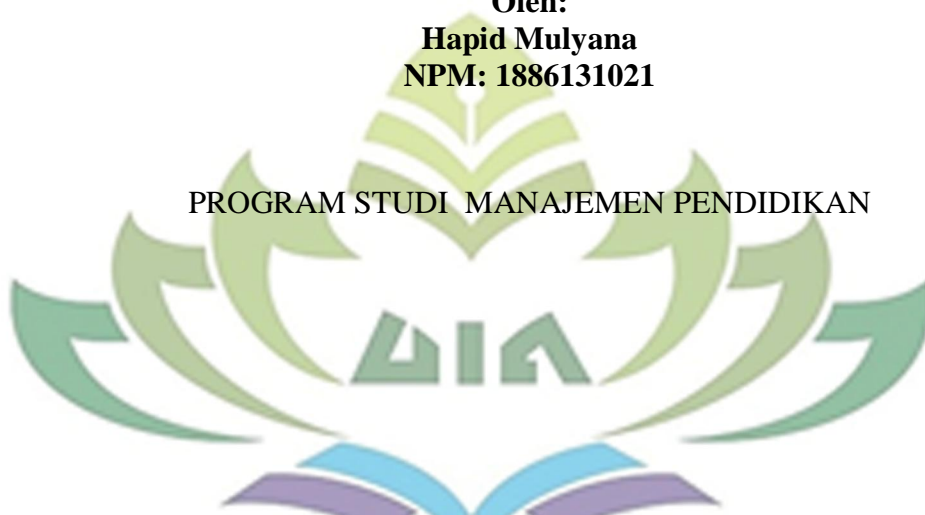
TESIS

Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat dan Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pendidikan

Oleh:

**Hapid Mulyana
NPM: 1886131021**

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
2020M / 1441 H**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HAPID MULYANA

NPM : 1886131021

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: “ KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH MATHLA’UL ANWAR KEDONDONG PESAWARAN” adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang di sebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 03 Maret 2021

Menyatakan



Hapid Mulyana



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl. Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392. Fax (0721)787392
Bandar Lampung (35142)

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Kedondong Pesawaran”** Ditulis oleh Hapid Mulyana, Nomer Pokok Mahasiswa 1886131021, telah diajukan dalam Ujian Terbuka Tesis pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Jamal Fakhir, M.Ag

(..... )

Sekretaris : Dr. Hj. Yetri, M.Pd

(..... )

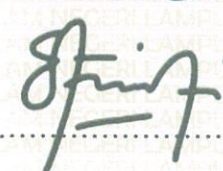
Penguji I : Andi Thahir, MA., Ed.D

(..... )

Penguji II : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

(..... )

Penguji III : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

(..... )

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 196010201988031005

Tanggal Lulus Ujian Terbuka 11 November 2020



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Alamat: Jl. Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392. Fax (0721) 787392
Bandar Lampung (35142)

PERSETUJUAN

**Judul Tesis : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH ALIYAH
MATHLA'UL ANWAR KEDONDONG**

Nama Mahasiswa : HAPID MULYANA

NPM : 1886131013

Program Studi : Manajemen Pendidikan

**Telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pasca Sarjana UIN Raden
Intan Lampung**

Bandar Lampung, 11 November 2020

MENYETUJUI

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
NIP. 197211211998032003


Dr. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991032003

Mengetahui

Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam


Dr. H. Yetri, M.Pd
NIP. 196512151994032001

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Transliterasi Arab – Latin

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	dak dilambangkan	ض	d□
ب	b	ط	t□
ت	t	ظ	z□
ث	s□□	ع	‘
ج	j	غ	g
ح	h□	ف	f
خ	kh	ق	q
د	d	ك	k
ذ	z	ل	l
ر	r	م	m
ز	z	ن	n
س	s	و	w
ش	sy	ه	h
ص	s□	ء	‘
		ي	y

B. Mâddah

Mâddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliternya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harokat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اَ اِ اُ	â
يَ	î
وُ	û

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab – Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta, 2003.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
ABSTRAK	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
HALAMAN TRANSLITERASI.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	15
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	16
BAB II. KAJIAN TEORITIK.....	18
A. Kepemimpinan.....	18
1. Pengertian Kepemimpinan.....	18
2. Teori Kepemimpinan	22
B. Kepala Madrasah	30
1. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan	30
2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Berkomunikasi dan Mengendalikan Bawahan.....	36
3. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Berinovasi	38
4. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Melakukan Pengawasan.....	45
C. Penelitian yang Terdahulu	49
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	56
A. Metode dan Prosedur Penelitian	56
B. Obyek Penelitian.....	56
C. Data dan Sumber Data Penelitian	58
D. Teknik Pengumpulan Data.....	59
E. Teknik Analisis Data	61

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian	65
1. Profil Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar	65
2. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Kabupaten Pesawaran	66
3. Visi dan Misi MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran.....	68
4. Keadaan Guru dan Karwayan Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Kabupaten Pesawaran	69
5. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Matla'ul Anwar Kab. Pesawaran.....	71
B. Hasil Temuan Penelitian	73
C. Pembahasan Hasil Penelitian	108
BAB V. PENUTUP.....	138
A. Kesimpulan.....	138
B. Rekomendasi	140
DAFTAR PUSTAKA.....	153
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Data Jumlah Peserta Didik di Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Pesawaran Lima Tahun Terakhir Terhitung 2015-2020	5
Tabel 2. Data Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran	69
Tabel 3. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Matla'ul Anwar Kab. Pesawaran.....	70
Tabel 4. Data Peserta Didik Madrasah Aliyah Matla'ul Anwar Kabupaten Pesawaran.....	71
Tabel 5. Data Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Matla'ul Anwar Kab. Pesawaran.....	72



ABSTRAK

Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai EMASLIM suatu lembaga pendidikan formal dapat mempengaruhi seluruh elemen yang ada dalam lingkungan madrasah, kemampuan, keahlian dan kebijakan serta kearifan Kepala Madrasah sangat mempengaruhi terhadap struktur kepemimpinan. Keberhasilan pendidikan akan lebih melekat pada keberhasilan kepala madrasah. Kepala Madrasah memiliki fungsi utama sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan adanya proses belajar mengajar, sehingga guru-guru dapat mengajar dengan caranya masing-masing dan peserta didik dapat belajar serta menerima pelajaran dengan baik. Kepemimpinan kepala madrasah akan terwujud apabila memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, berkomunikasi dan mengendalikan bawahan, berinovasi, melakukan pengawasan dengan baik. Penelitian bertujuan untuk mengetahui kemampuan Kepala Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam mengambil keputusan, berkomunikasi dan mengendalikan bawahan, berinovasi, serta melakukan pengawasan.

Pendekatan kualitatif dilakukan secara intensif, berpartisipasi di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail.

Hasil penelitian menemukan; (1) pengambilan keputusan yang dilakukan Kepala Madrasah dapat dilihat dari proses tahapan yang dilakukan, yaitu melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan implementasi keputusan; (2) bentuk komunikasi yang dilakukan kepala madrasah komunikasi langsung melalui dua bentuk komunikasi, pertama melalui rapat-rapat yang sudah terjadwal terlebih dahulu, kedua dengan tatap muka secara personal; (3) inovasi kepemimpinan kepala Madrasah, yaitu perencanaan program pembelajaran dan pengadaan sarana prasana pendukung percepatan perbaikan proses dan hasil pembelajaran dalam bentuk program perbaikan mutu guru, mutu proses dan penyediaan sarana-prasarana, ide-ide gagasan baru dituangkan dalam bentuk perencanaan dan penganggaran baik jangka pendek, menengah dan panjang; (4) Kepala madrasah melakukan pengawasan dengan teknik pengawasan kelompok dan individu, melakukan program pengawasan kegiatan pembelajaran, melakukan pengawasan perangkat pembelajaran, melakukan pengawasan kehadiran dan kedisiplinan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Inovasi, Pengawasan

ABSTRACT

The leadership of Madrasah Principal called as EMASLIM in a formal education institution that can affect all elements in the madrasah environment, the abilities, expertise and policies and wisdom of the madrasah Principal greatly affect the leadership structure. The research aims to see the ability of the Principal of Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar Pesawaran in making decisions, communicating and controlling subordinates, innovating, and supervising.

The qualitative approach is carried out intensively, calculating in the field, carefully recording what happened, conducting a reflective analysis of various documents found in the field, and making detailed research reports.

The research results found; (1) decision making by madrasah principle can be seen from the process of the stages carried out, namely through initial activities, formulating objectives, alternative solutions, determining criteria for selecting solutions, and implementing decisions; (2) the form of communication carried out by madrasah principle is direct communication through two forms of communication, first through pre-scheduled meetings, secondly by face-to-face in person; (3) the leadership innovation of madrasah principle, namely the learning planning program and the procurement of supporting facilities for the acceleration of process improvement and learning outcomes in the form of a teacher quality improvement program, the quality of the process and the provision of infrastructure, new ideas are poured in the form of good planning and budgeting. short, medium and long term; (4) The madrasah principle supervises with group and individual supervision techniques, carries out a program of monitoring learning activities, supervises learning devices, carries out supervision and discipline.

Keywords: Leadership, Madrasah Principal, Innovation, Supervision

نبذة مختصرة

يمكن لقيادة مدير المدرسة في مؤسسة تعليمية رسمية أن تؤثر على جميع العناصر في بيئة المدرسة ، وقدرات وخبرات وسياسات وحكمة مدير المدرسة تؤثر بشكل كبير على هيكل القيادة. يهدف البحث إلى التعرف على قدرة مدير المدرسة العليا مثل أنور بيساواران على اتخاذ القرارات والتواصل والسيطرة على المرؤوسين والابتكار والإشراف.

يتم تنفيذ النهج النوعي بشكل مكثف ، والحساب الميداني ، وتسجيل ما حدث بعناية ، وإجراء تحليل انعكاسي لمختلف الوثائق الموجودة في الميدان ، وإعداد تقارير بحثية مفصلة. نتائج البحث وجدت ؛ (١) يمكن رؤية عملية صنع القرار في المدارس من خلال مراحل التنفيذ ، أي من خلال الأنشطة الأولية ، وصياغة الأهداف ، والحلول البديلة ، وتحديد معايير اختيار الحلول ، وتنفيذ القرارات ؛ (٢) شكل الاتصال الذي يقوم به رئيس المدرسة هو الاتصال المباشر من خلال شكلين من أشكال الاتصال ، أولاً من خلال اجتماعات مجدولة مسبقاً ، وثانياً عن طريق وجهاً لوجه شخصياً ؛ (٣) الابتكار القيادي لرئيس المدرسة ، أي برنامج تخطيط التعلم وتوفير المرافق الداعمة لتسريع تحسين العملية ونتائج التعلم في شكل برامج تحسين جودة المعلم وعمليات الجودة وتوفير البنية التحتية ، ويتم سكب أفكار جديدة في شكل تخطيط جيد وميزنة على المدى القصير والمتوسط والطويل ؛ (٤) يشرف مدير المدرسة على تقنيات الإشراف الجماعي والفرد ، وينفذ برنامجاً لرصد أنشطة التعلم ، ويشرف على أجهزة التعلم ، ويقوم بالإشراف والانضباط.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، مدير المدرسة ، الابتكار ، الإشراف

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak reformasi bergulir di Indonesia pada tahun 1998, pendidikan hingga saat ini terus dikembangkan. UU Nomor 22 Tahun 1999 sebagai tanda awal lahirnya perkembangan pendidikan di Indonesia. Meskipun telah mengalami perubahan dan direvisi dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 23 Tahun 2014. Pendelegasian kewenangan pengelolaan lembaga pendidikan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah merupakan salah satu agenda reformasinya. Seorang kepala madrasah yang professional dalam menjalankan kepemimpinan harus mampu menjadi seorang motivator, administrator, seorang manajer, seorang supervisor, leader, pendidik, serta innovator dalam menjalankan proses organisasi. Komponen-komponen tersebut sering disebut dengan istilah EMASLIM.

Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai EMASLIM suatu lembaga pendidikan formal dapat mempengaruhi seluruh elemen yang ada dalam lingkungan madrasah, kemampuan, keahlian dan kebijakan serta kearifan Kepala Madrasah sangat mempengaruhi terhadap struktur kepemimpinan. Kemauan serta gairah kerja, semangat mengajar bagi staf dan guru termotivasi oleh sikap dan kepribadian yang memimpinnya. Keberhasilan Kepala Madrasah sangat berkaitan dengan konsep kepemimpinannya dalam semua lini dan aspek yang digerakkannya. Seorang Kepala Madrasah bukan hanya sekedar duduk dibelakang

meja seperti halnya seorang kepala kantor, tetapi harus mampu menjadi pemimpin di satu pihak dan menjadi pemikir dan pekerja di pihak lain.

Keberhasilan pendidikan akan lebih melekat pada keberhasilan kepala madrasah. Wahyosumidjo berpendapat bahwa peran kepala madrasah merupakan hal yang fundamental terwujudnya tujuan pendidikan yang akan dicapai.¹

Definisi dari Kepala Madrasah itu sendiri adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat adanya interaksi antara seorang guru dan murid.²

Acuan Standar Kepala Madrasah dalam usaha memajukan pendidikan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 bahwa perlu adanya kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan serta mengatur jalannya pembelajaran.

Kepala Madrasah memiliki fungsi utama sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan adanya proses belajar mengajar, sehingga guru-guru dapat mengajar dengan caranya masing-masing dan peserta didik dapat belajar serta menerima pelajaran dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut maka seorang kepala madrasah mempunyai tanggungjawab ganda yaitu melaksanakan tugasnya dalam mengelola administrasi sekolah sehingga terciptanya situasi belajar dan mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi atau pengawasan sehingga para guru dapat menjalankan tugas-tugas pengajaran dengan baik.

¹ Wahyosumidjo, *Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 81

² Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 61

Kepala MA Mathla'ul Anwar sebagai seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya menyusun program kerja yang tertuang dalam program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Menyusun kurikulum bersama guru-guru, memberikan pembinaan kinerja guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran serta media pembelajaran. Kegiatan tersebut dilakukan baik secara berkelompok maupun individu.³

Hasil studi pendahuluan menegaskan bahwa letak MA Mathla'ul Anwar Pesawaran memiliki lokasi yang tidak strategis, jauh dari perkotaan dan berada di pedesaan. Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran Bapak Andi Al-Furqon menegaskan bahwa meskipun MA Mathla'ul Anwar Pesawaran memiliki lokasi yang jauh dari kata strategis namun saat ini mampu membuktikan diri menjadi madrasah yang menjadi rujukan bagi madrasah-madrasah lain, sebab memiliki banyak prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.⁴

Data pra survey melalui observasi yang dilakukan menyimpulkan bahwa meskipun memiliki latar belakang pendidikan yang berasal dari non kependidikan, Kepala Madrasah memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan dengan bijaksana, memiliki kemampuan berkomunikasi dan mengendalikan bawahan, memiliki kemampuan dalam berinovasi untuk mengembangkan lembaga yang di pimpinnya serta memiliki kemampuan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan staf dengan baik.⁵

³ Andi Alfurqon, Kepala Madrasah Aliyah Matlaul Anwar Pesawaran, *Wawancara*, Tanggal 12 Januari 2020

⁴ Hasil Observasi Langsung pada Sabtu 21 Agustus 2019, Pukul 08.00-12.00, Tempat Penelitian Madrasah Aliyah Matlaul Anwar Pesawaran.

⁵ *Observasi Prasurvey*, tentang Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah, Sabtu 21 Agustus 2019, Pukul 08.00-12.00.

Kemampuan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam memimpin Madrasah Aliyah Mathlaul Anwar terlihat dari signifikannya jumlah peserta didik yang mendaftar dari tahun ke tahun. Selain itu banyaknya prestasi yang di raih oleh peserta didik dalam berbagai cabang perlombaan baik akademik maupun non akademik juga membuktikan bahwa kepala madrasah memiliki peran yang cukup signifikan pada keberhasilan tersebut.

Alasan lain mengapa peneliti tertarik melakukan penelitian di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran saat ini mampu memberikan kepercayaan masyarakat semakin meningkat dibandingkan sebelum kepemimpinnya, sehingga animo masyarakat menyekolahkan putra putrinya di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran mengalami peningkatan setiap tahun ajaran barunya. Hal ini terlihat dari banyaknya pendaftar peserta didik baru selama lima tahun terakhir. Peningkatan jumlah siswa yang mendaftar dan diterima tersebut, menurut bapak Andi Al-Furqon pada kepemimpinan sebelumnya belum pernah.

Tabel 1.
Data Jumlah Peserta Didik di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran Lima Tahun Terakhir Terhitung 2015-2020

No	Tahun Pelajaran	Jumlah Peserta Didik
1	2015/2016	262
2	2016/2017	372
3	2017/2018	399
4	2018/2019	410
5	2019/2020	412
	Jumlah	1855

Sumber: Dokumentasi Profil MA Mathla'ul Anwar Pesawaran

Berdasarkan tabel 1. diketahui bahwa jumlah peserta didik dari tahun ke tahun selama lima tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan. Adanya peningkatan jumlah peserta didik menunjukkan tingkat kepercayaan orangtua atau

masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran tersebut dan mengindikasikan meningkatnya pencapaian akademik dan nama baik madrasah.

MA Mathla'ul Anwar Pesawaran merupakan madrasah swasta yang setara dengan Sekolah Menengah Umum yang berlandaskan Agama Islam. Madrasah yang berlokasi di Jl. Pos dan Giro Sukarame, Pasar Baru Kedondong ini ditinjau dari kelembagaan memiliki tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh dan mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreatifitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipasif masa depan dan proaktif terhadap perubahan. Selain itu MA Mathla'ul Anwar memiliki pemimpin yang mampu mengakomodasi seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh.

Kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam mencapai kualitas madrasah. MA Mathla'ul Anwar Pesawaran menerapkan kurikulum nasional dan pelaksanaannya mengacu pada kurikulum terpadu. MA Mathla'ul Anwar berada di bawah naungan Yayasan Mathla'ul Anwar berdiri sejak tahun 1970. Artinya saat ini sudah berdiri selama kurang lebih 49 tahun dan telah banyak mencetak alumni yang berkualitas, berguna bagi agama, bangsa dan Negara.

Hasil pengamatan pra penelitian yang dilakukan, kepala madrasah menjalankan roda kepemimpinannya dengan penuh tanggungjawab dan inovatif yang bertujuan supaya madrasah yang dipimpinnya semakin berkualitas melalui pengadaan sarana dan prasarananya. Namun masih ada beberapa hambatan dalam proses pengembangan sarana dan prasarana sehingga masih terdapat kekurangan-

kekurangan hingga saat ini. Kekurangan fasilitas seperti; 1) belum adanya fasilitas ruang khusus untuk perpustakaan, 2) belum adanya ruang praktikum sains dan teknologi yang menunjang pembelajaran peserta didik. Sejak tiga tahun terakhir terjadi banyak perubahan-perubahan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Seperti diketahui sebelumnya bahwa, MA Mathla'ul Anwar Pesawaran memiliki jumlah peserta didik yang sedikit dan bukan madrasah yang di favoritkan. Sejak pergantian kepala madrasah, terjadi perubahan-perubahan yang signifikan meskipun latar belakang pendidikan kepala madrasah bukan berbasis manajemen maupun kependidikan.

Perubahan-perubahan kepemimpinan di MA Mathla'ul Anwar sejak adanya pergantian kepala madrasah dibuktikan dengan banyaknya prestasi-prestasi yang sangat membanggakan seperti kejuaraan dalam Gebyar Bulan Bahasa se-Provinsi Lampung, Himpunan Mahasiswa Bahasa Indonesia Universitas Muhammadiyah Pringsewu dengan hasil: Juara 3 Karikatur tingkat SMA/MA, juara 3 Pidato SMA/MA.⁶

Prestasi lain yang tak kalah membanggakan seperti pemenang Lomba Keterampilan Baris berbaris Tingkat SMA se Kabupaten Pesawaran, Juara 1 LKBB Putra, Juara 1 LKBB Putri pada bulan Oktober 2019. Pada bulan September sebelumnya juga telah meraih Juara 3 Paskibra Tingkat Provinsi Lampung, dan masih banyak lagi prestasi-prestasi yang telah di ukir peserta didik MA Mathla'ul Anwar sepanjang tahun 2019.⁷

Kepemimpinan kepala madrasah yang telah di implementasikan diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan beradab

⁶ Dokumentasi, YPPMA Kedondong, tahun 2019

⁷ Dokumentasi, YPPMA Kedondong, tahun 2019

dalam arti menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam segi kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja yang menjadi syarat mutlak dalam kehidupan bermasyarakat.⁸

Kepala madrasah memiliki tanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran yang ada di madrasah. Selain itu kepala madrasah harus dapat menempatkan diri sebagai rekan kerja yang baik bagi guru melalui sikap dan perilaku yang baik serta mampu memberikan rasa aman dan nyaman kepada guru dan staf sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik karena merasa diayomi oleh kepala madrasah.⁹

Sebagai seorang manajer di madrasah, kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar dalam membuat keputusan. Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang cepat, salah satu hal yang menyebabkan prestasi sekolah dan mutu lulusan menurun adalah kepemimpinan Kepala Madrasah yang kurang berhasil.¹⁰

Kepala Madrasah berhasil apabila mereka memahami keadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala madrasah. Beberapa di antara kepala madrasah

⁸ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 175

⁹ Amiruddin, *Kepemimpinan Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VII (II) 2017. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam Vol. 7 No. 2, Desember 2017

¹⁰ Saifullah, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru pada SMA Negeri 2 Pulo Aceh Besar*, Jurnal Universitas Syah Kuala, Vol 4, No, 3 Agustus 2016

dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para peserta didik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan perlu memiliki wawasan ke depan. Menurut Soebagio kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama melalui kepemimpinan yang baik akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang ada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang terampil, berkualitas, dan tenaga yang diap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industry serta masyarakat lainnya.¹¹

Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pemimpin adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya serta melaksanakan perintah-perintah-Nya. Ibnu Taimyah mengungkapkan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah.

Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan mentaati peraturan-peraturan-Nya dan Rasul-Nya. Namun hal itu lebih sering disalahgunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

¹¹ Soebagio Atmadiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Adadiry, 2016), h. 161

Artinya: Dari Ibnu Umar r.a. sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: “kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin di rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengolah harta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas pertanggungjawabannya.¹²

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis di atas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan.

Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas. Proses kepemimpinan pendidikan yang baik harus berdasarkan pada landasan yang kokoh dan baik yang dapat dijadikan pedoman dan acuan dalam menjalankan proses kepemimpinan. Agama merupakan sumber acuan dan landasan moral yang memiliki otoritas tinggi dan kokoh.¹³

Kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin pendidikan harus memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan. Mengambil keputusan merupakan salah satu bagian dari kegiatan kepala madrasah. Pengambilan keputusan tidaklah mudah bagi seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam suatu organisasi, karena keputusan yang akan diambil

¹² Muslim Ibn Al-Hajjaj, *Sahih Muslim bi Syarh al-Nawawi*, Juz VI Cet. I (Kairo: Al-Maktabah al-Saqafi, 2001), h. 140

¹³ Yosep Aspat Alamsyah, *Membumikan Sifat Rosul dalam Kepemimpinan Pendidikan*, Al-Idarah: *Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 7 No. 2, Desember 2017

menyangkut kepentingan bersama atau orang banyak jadi tidak bisa sembarangan sebab ada pedoman dalam mengambil sebuah keputusan.

Kepala madrasah bisa dikatakan orang yang sangat berpengaruh dalam madrasah karena ia harus membuat keputusan yang tepat. Berhasil atau gagalnya suatu organisasi itu adalah hasil dari pembuatan keputusan oleh seorang pemimpin. Pimpinan merupakan orang yang harus memutuskan dengan baik, mampu mempertimbangkan segala sesuatunya dengan baik agar bawahannya tidak salah langkah dalam melakukan suatu kegiatan. Dalam mengambil keputusan yang baik dan tepat dibutuhkan sebuah keterampilan agar keputusan yang diambilnya dapat memecahkan masalah suatu sekolah. Maka dari itu kepala madrasah harus meningkatkan lagi keterampilan dalam proses pengambilan keputusannya, agar hasil yang diperoleh itu tepat. Kepala madrasah juga melibatkan dasar-dasar pengambilan keputusan. Karena keputusan yang diambil bisa berdasarkan intuisi/perasaan, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional.

Membantu para guru, menggerakkan guru, karyawan dan peserta didik, memilih dan merumuskan tujuan pendidikan yang hendak dicapai merupakan tiga fungsi dari kepala madrasah. Mewujudkan madrasah sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan maksimal.¹⁴

Mewujudkan harapan bangsa dan mengemban amanah serta mempertanggungjawabkan seluruh kepemimpinannya merupakan harapan Kepala madrasah sebagai sosok khalifah atau penguasa atau pimpinan yang dapat

¹⁴ Kusmintarjo dan Burhanuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Kepala Madrasah* (Jakarta: depdikbud, 2007), h. 5

membawa perubahan. Sebagaimana firman Allah dalam ayat Al-Qur'an mengenai tanggungjawab yang terdapat Surat Al-Baqarah: 286 yang berbunyi:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
 إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن
 قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۖ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۖ أَنْتَ
 مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebaskan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."¹⁵

Sifat tanggung jawab akan melahirkan prinsip bahwa kepala madrasah dalam setiap sepak-terjangnya akan dimintai pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban ini bukan hanya dihadapan manusia, tetapi dihadapan Allah SWT. Berdasarkan hasil studi di atas menunjukkan betapa penting kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah merupakan kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah
- b. Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

¹⁵ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: Diponegoro, 2012), h. 11

Indikator keberhasilan yang dilakukan secara sengaja atau mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu. Billick, B. dan Peterson, J.A. mengemukakan “*Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku dan tindakan orang lain untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan*”. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau karyawan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi atau situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.¹⁶

Persoalan kepemimpinan kepala madrasah berhasil atau tidak dalam membawa lembaga yang dipimpinnya kearah yang lebih baik, tidak hanya terjadi di Indonesia saja, baik soal gaya kepemimpinan maupun kebijakan-kebijakannya. Dalam sebuah jurnal tentang kepemimpinan di sekolah menengah di Negara Kenya disebutkan: “Beberapa orang kepala madrasah memilih gaya kepemimpinan otokratis sementara mayoritas kepala madrasah sering menggunakan gaya kepemimpinan Laissez-Faire dengan memungkinkan guru untuk melakukan pekerjaan sesuai keinginannya, memberikan tugas lalu biarkan guru menanganinya sendiri, tidak peduli dengan kesejahteraan guru dan tidak memperhatikan minat individu di tempat kerja. Oleh karena itu, kepala madrasah disarankan untuk menggabungkan gaya kepemimpinan mereka dan untuk menjalankan jenis kepemimpinan laissez-faire dengan moderasi dan hati-hati terutama menangani persoalan individu guru.”¹⁷

¹⁶ Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VII (II) 2017, h. 26, <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh>

¹⁷ Mbaka Kenkelvin Kimathi, Influence of Principals’ Leadership Styles on Teachers’ Job Satisfaction in Public Secondary School in Meru South Sub-Country, Tharaka Nithi County, Kenya, *International Journal of Education and Research* Vol. 5 No. 9 September 2017, p. 1-6

Melihat keadaan dan perkembangan lingkungan yang terus mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar, akan tetapi pemimpin yang berhasil apabila mampu membawa organisasi sebagai referensi bagi institusi lainnya. Kreativitas dan inovasi muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik diantara anggota untuk berbuat lebih baik pada setiap kesempatan.

Kepala madrasah memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas praktik pengajaran dan pencapaian belajar peserta didik di sekolah. Kepala madrasah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam rangka menggambarkan arah pendidikan kependidikan madrasah dimasa yang akan datang, mengembangkan pencapaian kualitas madrasah yang diharapkan, memelihara fokus perhatian terhadap proses pengajaran dan pembelajarannya.¹⁸

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi terhadap beberapa orang guru mengenai kepemimpinan kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran diketahui bahwa kepala madrasah telah melakukan upaya-upaya yang mendorong adanya suatu perubahan dalam organisasi madrasah yang dipimpinnya. Mengambil keputusan, komunikasi, motivasi, tanggungjawab dan *emotional control*, merupakan upaya dari kepala madrasah sehingga berdampak kepada efektifitas pelaksanaan proses pembelajaran di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran. Sejalan dengan keterangan komite madrasah bahwa kemampuan komunikasi kepala madrasah dalam memberikan paparan visi misi madrasah pada pertemuan wali murid mudah dipahami, selain hal itu kepala

¹⁸ Euis Karmawati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Madrasah*, (Bandung: Alfabeta CV. 2013), h. 162

madrasah dalam mengambil keputusan terlebih dahulu bermusyawarah dengan stake holder yang ada serta melibatkan wali murid. Tindakan tersebut menunjukkan sikap demokratis dan tanggungjawab sebagai seorang pemimpin.¹⁹ Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melihat bagaimana Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam menjalankan kepemimpinannya.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fitrah dengan judul peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan diperoleh kesimpulan bahwa sekolah itu berkualitas atau tidak sangat tergantung pada pola kepemimpinan kepala madrasah, karena dialah pemimpin tertinggi di sekolah dan dia yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal. Kepala madrasah sebagai pemimpin yang meliputi sebagai educator, manajer, administrator, innovator dan motivator.²⁰ Berangkat dari latar belakang tersebut maka menjadi dasar peneliti tertarik melakukan penelitian tentang: “Kepemimpinan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran”

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada Kepemimpinan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran. Sedangkan subfokus penelitian ingin melihat kepemimpinan kepala madrasah dalam hal:

1. Kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan
2. Kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi dan mengendalikan bawahan

¹⁹ *Observasi*, Tentang kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Matlaul Anwar Pesawaran, Februari 2020

²⁰ Muh. Fitrah, Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, Institut Agama Islam Muhammadiyah Bima, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 2017, h. 31-42
fitrahmath@gmail.com

3. Kemampuan kepala madrasah dalam berinovasi
4. Kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah atau *research question* atau sering disebut juga *research problems*, memiliki arti sebuah rumusan yang menanyakan suatu kejadian atau fenomena yang ada, baik itu kedudukannya mandiri maupun fenomena yang saling berkaitan antara satu kejadian dengan yang lainnya. Masalah adalah penyimpangan antara yang diharapkan dengan kejadian atau pernyataan yang dapat di selesaikan.²¹ Sedangkan pendapat lain menyatakan masalah adalah “suatu kesulitan yang menggerakkan manusia untuk mencegahnya, masalah harus dapat dirasakan sebagai suatu rintangan yang mesti dilalui (dengan jalan mengatasi), apabila kita akan berjalan terus”.²²

Berdasarkan pendapat diatas, jelas bahwa masalah adalah adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya terjadi dengan apa yang ada dalam kenyataan. Berdasarkan latar belakang masalah dan sub fokus di atas, maka permasalahan yang peneliti rumuskan adalah;

1. Bagaimana kemampuan Kepala MA Mathla’ul Anwar Pesawaran dalam mengambil keputusan?
2. Bagaimana kemampuan Kepala MA Mathla’ul Anwar Pesawaran dalam berkomunikasi dan mengendalikan bawahan?
3. Bagaimana kemampuan Kepala MA Mathla’ul Anwar Pesawaran dalam berinovasi?

²¹ M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2012), h. 38

²² Winarno Surachmad, *Dasar dan Teknik Research*, (Bandung: Tarsito, 2014), h. 33

4. Bagaimana kemampuan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam melakukan pengawasan?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui kemampuan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam mengambil keputusan.
- b. Untuk mengetahui kemampuan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam berkomunikasi dan mengendalikan bawahan.
- c. Untuk mengetahui kemampuan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam berinovasi
- d. Untuk mengetahui kemampuan Kepala MA Mathla'ul Anwar Pesawaran dalam melakukan pengawasan.

2. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan menjadi bahan emperkaya khasanah pengetahuan yang berkenaan dengan tugas kepala madrasah dalam memimpin lembaganya. Secara pragrmatis penelitian ini diharapkan mampu memberikan bekal pengetahuan kepada penulis untuk mengetahui tentang bagaimana seorang pemimpin di dalam kepemimpinannya harus memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi dan mengendalikan bawahan, kemampuan berinovasi dan kemampuan dalam melakukan pengawasan.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologis istilah kepemimpinan dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia Jhon Echols merupakan terjemahan dari kata *leadership* (bahasa Inggris), yang berarti kepemimpinan.¹ Sementara itu, kata kepemimpinan berasal dari akar kata pemimpin, yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya, untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya.²

Dalam pengertian terminology terdapat beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Dalam *Ensiklopedi Umum* diterangkan bahwa kepemimpinan adalah, hubungan yang erat antar seseorang dengan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pada manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut dengan memimpin atau pemimpin, sedang kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.³

Selanjutnya, weshler sebagaimana dikutip oleh wahjosumidjo memberikan definisi kepemimpinan sebagai “*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*”. Menurutnyakepemimpinan adalah pengaruh antara personal yang diuji dalam

¹Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 351

²Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Madrasah*, (Bandung: alfabeta, 2009), h. 214

³Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, (Yogyakarta: Kanisius, 1993), h. 549

sebuah situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi secara langsung, terhadap pencapaian satu tujuan atau beberapa tujuan.⁴

Rost dalam *Journal of Leadership in Organizations* mendefinisikan kepemimpinan

*“an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes”. There are four essential elements that must be present if leadership exist: the relationship is based on influence, leaders and followers are the people in this relationship, leaders and followers intend real change, and leaders and followers develop mutual purposes. All that people need to do to establish if leadership is happening is to determine if these four essential elements are present. If they are present, the phenomenon is leadership.*⁵

Hubungan pengaruh antara para pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama ". Ada empat hal penting elemen yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu hubungan saling mempengaruhi, Hubungan antara atasan dan bawahan, pemimpin dan bawahan melakukan perubahan nyata, dan pemimpin serta bawahan memiliki tujuan yang sama. Semua yang perlu dilakukan orang untuk menentukan apakah kepemimpinan sudah mencakup keempat elemen penting tersebut. Jika keempat elemen itu terdapat di dalamnya, maka itulah yang dimaksud dengan kepemimpinan .

Selain beberapa definisi di atas, ditemukan pula istilah kepemimpinan dalam terminology Islam. Padanya terdapat beberapa *term* yang berkaitan dengan pemimpin atau *manager*, yakni *imam*, *khalifah*, *wali*, *ulil amri*, *rain* dan *malik*. Istilah-istilah tersebut dimana konsep utamanya berkaitan dengan otoritas

⁴Wahjosumidjo, *KepemimpinanKepalaMadrasah,Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h.17

⁵ R. Rosari, *Leadership Definitions Application For Lecturers'leadership Development*, *Journal of Leadership in Organizations* Vol.1, No. 1 (2019) 17-28, Journal homepage: <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>

mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dalam Al-Qur'an istilah kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah*. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah Saw. wafat menyentuh juga maksud yang terkandung dalam perkataan *amir* atau penguasa. Karena itu kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah Swt.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: 30. ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al-Baqarah: 30)⁶

Kedudukan non-formal dari seorang *khalifah* juga tidak bias dipisahkan. Perkataan *khalifah* dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para *khalifah* sesudah Nabi, tetapi penciptaan Nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi menyeru orang lain berbuat *ma'ruf* dan diimbangi dengan mencegah dari perbuatan *munkar*. Selain kata *khalifah* disebutkan juga kata *ulil amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah Swt. sebagai berikut:

⁶Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2012), h. 6

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: 59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.(QS. An-Nisa: 59).⁷

Berdasarkan pada beberapa pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam definisi kepemimpinan tersebut terdapat beberapa unsur penting, yaitu

- Kemampuan mempengaruhi orang lain, baik perseorangan maupun kelompok,
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan
- Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Kepemimpinan pada dasarnya ialah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar kedua belah pihak, yaitu seorang pemimpin dan yang dipimpinnya.

Maka kepemimpinan dalam pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada

⁷Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2012), h. 69

hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.⁸

Secara formal kegiatan kepemimpinan harus diselenggarakan oleh seseorang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu yang di lingkungannya terdapat sejumlah orang yang harus bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Dalam lembaga pendidikan dasar dan menengah, yang disebut sebagai *top manager* adalah kepala madrasah yang peranannya menggerakkan, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada seluruh komponen yang ada dalam lembaga Madrasah untuk dapat mencapai tujuan pendidikan yang ingin dicapai pada lembaga Madrasah yang dipimpinnya.

2. Teori kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam suatu organisasi atau lembaga.⁹ Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk mencapai tujuan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin suatu organisasi.

Kasali, dalam Muhaimin mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi: (a) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal

⁸Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 64-65

⁹Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2008), h. 36.

menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK), (b) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan, (c) level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting, (d) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin, dan (e) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini, orang yang mengikuti bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai dan simbol yang melekat pada diri orang tersebut. Agar seorang Kepala madrasah/madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu: Visi (*vision*), Keberanian (*courageness*), Realita (*reality*), dan Etika (*ethics*).¹⁰

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Dewasa ini pengertian kepemimpinan dalam sejumlah kajian memiliki nuansa sosial budaya lebih kuat. Hal ini didasari pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga dilihat dari sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan

¹⁰Muhaimin, et.al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 30-31

dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

a. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini, sampai pertengahan tahun 1940-an merupakan dasar dari penelitian tentang kepemimpinan, mencatat bakat bawaan yang menyakinkan sebagai ciri pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugerahi sifat unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya.¹¹

Pendekatan sifat ini berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang ada dalam diri seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui indentifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannya, pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan karakter seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan sehat serta tinggi yang memenuhi syarat. Dan pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih.

¹¹Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*(Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 111-112.

Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin efektif.¹²

Pendekatan sifat hampir sama dengan model Great Man, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Model Great Man lebih menekankan pada bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki genetis (bawaan sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedang model trait ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.¹³

Berdasarkan pendapat di atas, teori pendekatan sifat berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara: membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya,

¹²Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 259.

¹³Wuradji, *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: GemaMedia, 2009), h. 20-21

seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

b. Teori Pendekatan Perilaku (*The Behaviour Approach*)

Model kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku ini tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan pengawasan pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.¹⁴Teori ini muncul karena teori pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif.

Teori pendekatan perilaku menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku

¹⁴Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, h. 113.

pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.¹⁵

Dari beberapa teori perilaku kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan yang sangat menarik ialah gaya kepemimpinan Likert. Dalam penelitiannya, Linkert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Menurut Linkert, pemimpin itu berhasil jika bergaya *participative management*.

Gaya ini menekankan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi menerapkan pola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*).

Dari uraian tersebut jelas bahwa yang dimaksud dalam teori dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah model kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

Teori kepemimpinan Situasional-Kontingensi dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena

¹⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 88

tiap organisasi itu memiliki ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.¹⁶

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatar belakangi proses tersebut, tetapi di dalam

¹⁶M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 38.

praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Sebagaimana Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence–Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.¹⁷

¹⁷Wuradji, *The Edcation...*, h. 31.

Untuk menjadi pemimpin transformasional, sebagaimana Wuradji jelaskan, ia harus melaksanakan tugasnya melalui dua cara:

- 1) Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlunya semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- 2) Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (sense of belonging), kesadaran ikut bertanggung jawab menjaga kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi (sense of responsibility).¹⁸

Teori transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

B. Kepala Madrasah

1. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan

Kegiatan lembaga pendidikan Madrasah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala madrasah. Menurut Pidarta, kepala madrasah merupakan kunci kesuksesan

¹⁸Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*(Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 171-172.

Madrasah dalam mengadakan perubahan.¹⁹Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah memiliki beberapa keterampilan dalam hal mengambil keputusan.

Keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang. Dengan keterampilan sesuatu yang ia punya apapun kegiatannya pastinya akan membuahkan hasil yang baik. Karena keterampilan itu butuh dilatih agar kita bisa meraih keterampilan apa yang ingin kita inginkan. Dengan keterampilan yang dimiliki seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain, karena kita tahu apa yang ingin dikerjakan dengan bermodal memiliki keterampilan. Tetapi untuk kemampuan, kita tidak hanya bisa mengandalkan keterampilan saja, tetapi pengetahuan dan sikap kreativitas, inisiatif, dan tingkat emosional juga harus juga seimbang agar apa tujuan kita tercapai.

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah sekolah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya sekolah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil Kepala madrasah sebagai pimpinan. Sehubungan dengan hal ini Mintzberg mengatakan bahwa salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena ia harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Ia juga harus mampu

¹⁹Made Pidarta. *Cara belajar di Universiti Negara Maju: Suatu studi Kasus*, h. 46

memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.²⁰

Senada dengan pendapat di atas, Hikmat menjelaskan proses pengambilan keputusan berkaitan secara langsung dengan kecerdasan seorang pimpinan. Pengambilan keputusan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip kemanusiaan, artinya akal dan hati harus berjalan seimbang agar pelaksanaan keputusan tidak kaku dan dikesankan sebagai bagian dari produk kepemimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus mengacu pada pandangan-pandangan rasional dan kebijakanyang telah dimusyawarahkan dengan seluruh bawahannya.²¹

Anoraga menjelaskan bahwa bagi pengambil keputusan diperlukan sikap positif untuk dapat menghasilkan keputusan yang berguna, sebagai berikut:

- a. Jangan terburu-buru mengambil keputusan, pelajari dahulu segala aspeknya;
- b. Mampu menganalisa masalah yang dihadapi dan dapat membedakan antara masalah primer dan masalah sekunder, masalah simpel atau masalah yang kompleks, serta mampu menentukan kebijaksanaan dalam menilai bobot masalah dan prioritas pemecahannya;
- c. Dapat memilih alternatif pemecahan yang terbaik, yaitu yang dapat mendatangkan kebaikan, untuk jangka panjang maupun jangka pendek dan kriteria: ekonomis biayanya, mudah pelaksanaannya, cepat waktu penyelesaiannya, ringan tenaganya, efisien.²²

Ada tujuh variabel yang berpengaruh dalam gaya pengambilan keputusanyang digunakan oleh manajer atau pimpinan, yaitu:

- a. Pentingnya kualitas keputusan untuk keberhasilan institusi;
- b. Derajat informasi yang dimiliki oleh manajer;

²⁰Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 256.

²¹Hikmat, *Manajemen...*, h. 56.

²²Anoraga P., *Psikologi...*, h. 57-58

- c. Derajat pada masalah yang terstruktur dalam organisasi;
- d. Pentingnya komitmen bawahan dan keterampilan membuat keputusan;
- e. Kemungkinan keputusan autokratik dapat diterima;
- f. Komitmen bawahan yang kuat terhadap tujuan institusi;
- g. Kemungkinan bawahan konflik dalam proses akhir pada keputusan final.

Menurut Sunarto, riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan. Model ini telah dirancang untuk digunakan oleh para manajer dan menginspirasi para manajer, tetapi kerangka kerja umumnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan individual apa saja. Adapun empat gaya pengambilan keputusan tersebut yaitu sebagai berikut.

- a. Gaya Direktif. Orang yang menggunakan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah atas ambiguitas dan mencari rasionalitas. Mereka itu efisien dan logis, tetapi efisiensi mereka mempertahankan hasil dalam keputusan yang diambil dengan informasi minimal dan dengan beberapa alternatif. Tipe direktif mengambil keputusan cepat dan berorientasi pada jangka pendek.
- b. Gaya Analitik. Memiliki toleransi yang jauh lebih besar terhadap ambiguitas dibanding pengambil keputusan direktif. Ini mengarah ke keinginan lebih banyak informasi dan pertimbangan atas alternatif yang lebih banyak ketimbang alternatif yang lebih benar bagi tipe direktif. Para manajer analitik sangat dicirikan sebagai pengambil keputusan yang

cermat dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.

- c. Gaya Konseptual. Para individu dengan gaya konseptual cenderung menjadi sangat luas dalam pandangan mereka dan mempertimbangkan banyak alternatif. Orientasi mereka adalah jangka panjang dan mereka sangat baik dalam menemukan solusi yang kreatif dari masalah-masalah.
- d. Gaya Perilaku. Kategori gaya perilaku dicirikan dengan pengambil keputusan yang bisa bekerja baik dengan yang lain. Mereka memperhatikan rekan kerja dan bawahan serta reseptif terhadap usulan-usulan dari yang lain, sangat mengandalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Gaya manajer ini mencoba untuk menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.²³

Kepala madrasah sebagai pengambil keputusan merupakan peran yang paling penting dari peranan yang lain seperti informasional dan interpersonal. Ada empat peran sebagai pengambil keputusan yaitu, entrepreneur artinya Kepala madrasah berusaha memperbaiki penampilan sekolah. Disturbance handler artinya memperhatikan gangguan yang timbul di sekolah. A resource allocator artinya menyediakan segala sumber daya sekolah. A negotiator roles artinya Kepala madrasah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.²⁴ Dalam perannya sebagai entrepreneur, kepala sekolah berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam program-program yang baru, serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah. Dengan demikian Kepala madrasah selalu

²³Sunarto, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Amus, 2004), h. 80-81.

²⁴Wahyosumidjo, *Kepemimpinan...*, h. 94.

mengadakan pengamatan terhadap lingkungan sekolah, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah.

Kepala madrasah sebagai orang yang menyediakan segala sumber (a *resources allocator*), bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber yang dimaksud meliputi: sumber daya manusia, dana, peralatan dan berbagai kekayaan sekolah yang lain. Seorang Kepala madrasah harus secara terus menerus meneliti dan menentukan bagaimana sumber-sumber tersebut dapat diadakan dan dibagikan. Perannya tersebut mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Dalam fungsi a *negotiator roles*, sebagai Kepala madrasah harus mampu mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar. Untuk menjalin dan memenuhi kebutuhan baik untuk sekolah maupun dunia usaha. Dalam kerja sama ini meliputi: penempatan lulusan, penyesuaian kurikulum, dan sebagainya. Di samping itu, Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagikan informasi kepada para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, bahkan Kepala madrasah menyebarluaskan informasi kepada lingkungan di luar sekolah yang dianggap perlu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kunci utama dari implementasi berbagai keputusan yang dikembangkan di sekolah, pada dasarnya terletak pada kemampuan Kepala madrasah dalam melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan kontekstual sesuai dengan tahapan proses pengambilan keputusan yang efektif yaitu melalui tahapan perumusan masalah,

penentuan kriteria pemecahan masalah, pengidentifikasian alternatif pemecahan masalah, penilaian terhadap alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik, penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Tahapan-tahapan inilah yang menjadi acuan pengembangan model pengambilan keputusan yang akan dikembangkan dalam proses pengambilan keputusan Kepala madrasah.

2. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Berkomunikasi dan Mengendalikan Bawahan

Billick dan Peterson menyatakan, *Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose*. Konsep ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain.²⁵ Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa untuk dapat mempengaruhi atau menggerakkan orang lain agar dengan penuh kesadaran dan senang hati bersedia melakukan dan mengikuti kehendak pemimpin, maka pemimpin tersebut harus memiliki kemampuan dan memiliki sifat-sifat khusus. Sifat sifat khusus itu, sebagaimana yang dilakukan kepala madrasah, Ia memiliki potensi sifat

²⁵Billick, B., & Peterson, J. A. *Competitive Leadership: Twelve Principles for Success*. (Chicago: Triumph Books, 2001), h. 2

khusus tersebut, yaitu: tawadhu'/rendah hati, fathanah/ cerdas, khusnudzan/positif thinking, lapang dada, dan sikapempati. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan Yukl bahwa seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap orang yang dipimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.²⁶

Kepala madrasah, dalam menggerakkan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik melakukan cara-cara yang berbeda, melihat siapa yang dihadapi, karena menurut pandangannya setiap orang memiliki sifat dan karakter yang berbeda, sehingga tidak bisa disamakan ketika mengajak atau melarang seseorang dengan orang lain dengan menggunakan cara atau pendekatan yang sama. Di samping itu, sikap kehati-hatian dalam menghadapi seseorang itu juga sangat penting, jangan sampai menyinggung perasaan mereka. Kepemimpinan kepala madrasah seperti itu, sejalan dengan pendapat Harold, O'Donnel & Weihrich bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat, yaitu: 1) memiliki kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpinnya; 2) mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh; 3) mantap dalam kelancaran berbicara; 5) mantap berpikir dan emosi; 6) mempunyai dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin; 7) memahami kepentingan tentang kerjasama.²⁷

Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan hendaknya kepala madrasah memiliki pengetahuan yang luas dan keterampilan kepemimpinan. Hal

²⁶Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks.2010) Edisi Kelima, h. 305

²⁷, Harold & Cyril O' Donnel & Heinz Weihrich. *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga 2002), h.21

itu perlu dimiliki agar mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana, Kreitner & Kinicki yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial, di mana pemimpinnya mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.²⁸

Kepemimpinan kepala madrasah, bersifat terbuka, Ia menerima masukan, dan kritikan dari siapapun, termasuk dari siswa. Di sini jelas bahwa manajemen madrasah secara transparan dan akuntabel dijalankan kepala madrasah dalam kepemimpinannya, sehingga dalam kepemimpinannya menghasilkan dukungan yang kuat dari seluruh stakeholder, hal ini sesuai dengan semangat Manajemen Berbasis Madrasah, yang diterapkan di Indonesia. Kepala madrasah juga melakukan pengawasan yang bersifat kontinu dan menyeluruh. Kepala madrasah melakukan evaluasi meliputi evaluasi terhadap uraian tugas dan evaluasi bukti-bukti dokumen, dengan cara melihat langsung terhadap bukti-bukti tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan apabila terdapat kesalahan.

3. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Berinovasi

Kepala madrasah sebagai orang yang mempunyai peranan utama dalam kelangsungan lembaga pendidikan yang dipimpinnya demi mencapai tujuan yang direncanakan bersama. Dengan demikian Kepala madrasah harus secara kreatif dan inovatif memberikan ide atau gagasan baru yang dapat

²⁸Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h 516

membangun lembaga pendidikan menjadi lebih baik dan berkembang. Menurut Ngalim Purwanto kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru sebagai pemberi materi pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran.²⁹

Untuk menjalankan tugas sebagai Kepala madrasah yang baik, maka diperlukan beberapa syarat antara lain sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan untuk kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan dan pekerjaan yang diperlukan untuk sekolah yang dipimpinnya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.³⁰

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh dalam setiap kegiatan yang berlangsung di sekolah. Seorang Kepala madrasah harus mampu untuk mengatur, mempengaruhi, dan menggerakkan seluruh anggota yang ada di sekolah tersebut agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Diperlukannya suatu ide yang inovatif untuk mengembangkan potensi yang ada di lembaga pendidikan sangat mempengaruhi tingkat kualitas dari lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, Kepala madrasah sebagai inovator harus mempunyai pemikiran yang kreatif dan bersifat baru agar dapat membawa

²⁹M. Ngalim Purwanto dan Sudji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Wijaya, 1996), h. 94.

³⁰ Ngalim Purwanto dan Sudji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, h. 103.

lembaga pendidikannya menjadi lembaga yang terdepan dan berkualitas. Orang yang inovatif memerlukan pemikiran tertentu dalam mengarahkan proses yang dilakukan agar mengarah pada inovasi yang berhasil. Adapun ciri-ciri seseorang dapat dikatakan inovatif sebagai berikut:

- a. Melahirkan gagasan baru
- b. Menyampaikan hal lain yang signifikan
- c. Menjual gagasan secara efektif
- d. Merencanakan proses perkembangan
- e. Mengatasi berbagai rintangan³¹

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang inovatif selalu memberikan pendapat, ide, atau gagasan yang baru dengan memperhatikan berbagai peristiwa yang terjadi di lingkungan sekolah, sehingga selalu berani untuk mengambil resiko yang terjadi. Selalu merencanakan proses pengembangan demi pencapaian tujuan pendidikan dan memberikan solusi serta menyelesaikan berbagai tantangan yang dihadapi dalam dunia pendidikan.

Kepala madrasah juga mempunyai peran penting dalam dunia pendidikan, sesuai dengan perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama Kepala madrasah yaitu, sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), innovator, dan motivator.³²

Kepala sekolah sebagai inovator harus mempunyai strategi dan konsep yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, menjadi contoh panutan dan teladan bagi seluruh tenaga pendidik di sekolah, serta mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

³¹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 104.

³²Mulyasa. *Menjadi Kepala madrasah Profesional*. (Bandung: remaja. Rosdakarya, 2009), h. 98

Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.³³ Konstruktif dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusahamendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugasnya yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif, dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kpendidikan dapat memahami semua yang disampaikan oleh Kepala madrasah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah.

Delegatif dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing. Integratif dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif. Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan.

Pragmatis dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki

³³Mulyasa. *Menjadi Kepala madrasah Profesional*, h. 118.

sekolah. Keteladanan dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik bagi seluruh anggota yang ada di sekolah. Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa Kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan bersikap fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.³⁴

Berdasarkan uraian tersebut, begitu besar peran kepala sekolah dalam dunia pendidikan. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tujuan lembaga yang ia pimpin. Sehingga Kepala madrasah senantiasa siap sedia untuk mengatasi masalah yang terjadi di lembaga tersebut, serta selalu berupaya untuk menjadi lebih maju dan berkembang dengan memberikan gagasan-gagasan baru guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu untuk mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah. Berbagai gagasan baru dapat dituangkan dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah untuk menunjang jalannya proses kegiatan belajar mengajar. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai inovator antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pembaharuan di bidang KBM, BK, Ekstrakurikuler, dan Pengadaan
- b. Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
- c. Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di Masyarakat dan Komite Sekolah.³⁵

Beberapa tahapan dalam proses inovasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

³⁴ Mulyasa. *Menjadi Kepala madrasah Profesional*, h. 118-119.

³⁵ Daryanto dan Tasrial, *Pengembangan Karir Profesi Guru*, (Yogyakarta: Gaya Media, 2015), h. 209.

- a. Kebutuhan merupakan suatu kesenangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan.
- b. Ide merupakan suatu cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan.
- c. Adopsi terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan.
- d. Implementasi terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktik dalam pekerjaan mereka.
- e. Sumber-sumber merupakan energi manusia dan kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.³⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap kelangsungan lembaga yang dipimpinnya senantiasa melakukan pembaruan yang inovatif dengan melihat kondisi lingkungan di lembaga tersebut. Selain itu, pembaruan yang direncanakan juga harus melibatkan berbagai pihak dan dimusyawarahkan serta disepakati bersama. Sehingga dapat diimplementasikan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang diinginkan.

Beberapa prinsip inovasi menurut Peter dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship* sebagaimana dikutip oleh Tilaar yaitu dijabarkan sebagai berikut:

- a. Inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka. Artinya inovasi hanya dapat terjadi apabila mempunyai kemampuan analisis.
- b. Inovasi bersifat konseptual dan perseptual, artinya yang bermula dari keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat diterima oleh masyarakat.

³⁶Mulyasa. *Menjadi Kepala madrasah Profesional...*, h. 105.

- c. Inovasi harus dimulai dengan hal yang kecil. Tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang besar yang tidak terjangkau oleh kehidupan nyata manusia. Keinginan yang kecil untuk memperbaiki kondisi atau kebutuhan hidup ternyata kelak mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kehidupan manusia selanjutnya.
- d. Inovasi diarahkan pada kepemimpinan atau kepeloporan. Inovasi selalu diarahkan bahwa hasilnya akan menjadi pelopor dari suatu perubahan yang diperlukan. Apabila tidak demikian maka intensitas suatu inovasi kurang jelas dan tidak memperoleh apresiasi dalam masyarakat.³⁷

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, dalam melakukan inovasi terlebih dahulu yang dilakukan adalah melakukan analisis terhadap kejadian atau peristiwa yang telah terjadi sehingga perlu memunculkan ide yang baru untuk menyempurnakannya. Inovasi juga harus mempertimbangkan aspek lingkungan atau masyarakat sekitar, karena suatu pembaharuan akan mempunyai dampak dan dirasakan oleh masyarakat tersebut.

Adapun tujuan utama dari inovasi adalah berusaha untuk meningkatkan kemampuan, yaitu kemampuan sumber tenaga, uang, sarana, dan prasarana, termasuk di dalamnya struktur dan prosedur dalam organisasi. Sehingga keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya.³⁸

³⁷ Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 356.

³⁸ Rusdiana, H. A. *Konsep Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 47

Dengan demikian maksud adanya inovasi pendidikan adalah inovasisebagai tanggapan baru atas permasalahan yang terjadi dalam pendidikan. Sehingga tugas dari inovasi pendidikan adalah memecahkan masalah- masalah yang dijumpai dalam dunia pendidikan dengan cara yang inovatif.

4. Kemampuan Kepala Madrasah dalam Melakukan Pengawasan

Tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas menilai dan membina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi sekolah, ketajaman analisis dan sistensis, ketepatan memberikan treatmen yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas sekolah dengan setiap individu di sekolah. Arti pembinaan sendiri adalah arahan, bimbingan, dan saran dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kemampuan-kemampuan tersebut diharapkan pengawas sekolah dapat menjadi partner kerja yang serasi dengan pihak sekolah dalam memajukan sekolahnya. Berkaitan dengan ini, maka seorang pengawas pendidikan di sekolah haruslah seorang yang professional, tidak boleh dijalankan oleh sembarang orang, pengawas yang professional tersebut mengarah pada pengawas yang memenuhi kualifikasi akademik tertentu, serta harus memenuhi persyaratan pengalaman kerja dan pengalaman lainnya yang dapat menunjang aktivitas kepengawasan yang ia jalankan.³⁹

³⁹ Sulthon Masyhud, *Manajemen Profesi Kependidikan*, (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2014), cet.1,h. 88

Menurut Mukhtar dan Iskandar, pengawas sekolah harus mempunyai kompetensi, yakni pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang dicapai seseorang. Pengawasan merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.⁴⁰

Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai. Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif.

Kepala madrasah sebagai supervisor artinya Kepala madrasah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan staf yang ada di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi Kepala madrasah sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawan atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian Kepala madrasah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang menjalani

⁴⁰Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi* (Malang : Universitas Negeri Malang, 2002), h. 87

kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya yang luas tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.⁴¹

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh Kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing⁴²

Kepala madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervise dapat berjalan dengan baik dan lancar.

⁴¹ Herabudin, *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 210

⁴² Herabudin, *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*, h.119.

a. Prinsip Ilmiah

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
- 3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis.

b. Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan-bawahan.

c. Prinsip Kerjasama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*" memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

d. Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkannya potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.⁴³ Dari uraian diatas dapat kita ketahui, bahwa betapa banyak dan besarnya tanggung jawab seorang Kepala madrasah sebagai supervisor.

⁴³ Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h.19-20

C. Penelitian yang Terdahulu

1. Nur Rohman : “Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di Sdut Bumi Kartini Jepara”, 2017.⁴⁴ Hasil penelitian didapatkan bahwa kepala SDUT Bumi Kartini Jepara sudah menjalankan aspek-aspek Konsep Manajemen Mutu Terpadu diantaranya yaitu Pertama, peran sebagai perencanaan mutu kepala SDUT Bumi Kartini Jepara melakukan koordinasi kepada seluruh staf karyawan dan juga dewan guru dalam melakukan kegiatan, melibatkan seluruh komponen, menjelaskan tujuan yang akan dicapai, membentuk panitia-panitia, mengadakan monitoring dan mengadakan melakukan kegiatan. Kedua, peran sebagai pengendalian mutu kepala SDUT Bumi Kartini Jepara dilakukan dengan mengadakan evaluasi kinerja, membandingkan kinerja aktual dengan target, mengadakan rapat bulanan, menetapkan standar khusus dalam kinerja, memberikan reward dan punishment, memberikan arahan kepada pegawai, meminta laporan setelah kegiatan dan selalu memberikan motivasi kepada staf karyawan maupun dewan guru. Ketiga, peran sebagai perbaikan mutu dalam hal ini kepala SDUT Bumi Kartini Jepara mengadakan perbaikan terus menerus, mengadakan supervise setiap persemester, memberikan pelatihan dan pendidikan kepada guru dan pegawai, mengadakan bimbingan belajar siswa pada jam luar sekolah dan bekerja sama dengan orang tua murid.

⁴⁴ Nur Rohman, Peran Kepala madrasah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di SDIT Bumi Kartini Jepara, *Jurnal Tarbawi Vol. 14. No. 2. Juli – Desember 2017*, h. 199-216

2. Muh. Fitrah: “Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. 2017.⁴⁵ Hasil pembahasan diperoleh kesimpulan: 1) Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan untuk mentransformasikan ide dan imajinasi serta keinginan-keinginan besar menjadi kenyataan. Karena jika kepala madrasah hanya memiliki visi dan misi mendapatkan jabatan sebagai ambang kesombongan maka tunggulah kehancuran untuk sekolah yang dipimpinnya. 2) Sekolah itu berkualitas atau tidak sangat bergantung pada pola kepemimpinan kepala madrasah, karena dialah pimpinan tertinggi di sekolah dan dialah yang bisa mengambil keputusan dalam segala hal. 3) Peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. 4) Perannya yang sangat kompleks, maka kepala madrasah harus benar-benar melakukan monitoring dan evaluasi terhadap visi misi serta program-program yang terlaksana. Sehingga mampu merumuskan dan menganalisis untuk program-program selanjutnya agar maksimal. Disisi yang lainpun kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi selalu melakukan evaluasi kinerja-kinerja guru, staf, dan lingkungan sekolah guna menarik perhatian masyarakat. 5) Konsep mutu pendidikan bukan semata-mata terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, akan tetapi lebih memperhatikan faktor dalam proses pendidikan. Selain itu, mutu pendidikan tergantung bagaimana kepala madrasah merekrut calon guru sesuai dengan kompetensi dan kualitas diri

⁴⁵ Muh. Fitrah, Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan, Mutu Pendidikan, *Jurnal Penjaminan Mutu*, diterbitkan 28 Pebruari 2017, 31-42

dari guru, artinya bukan semata-mata memandang sistem kekeluargaan, kedekatan dan memiliki modal yang banyak.

3. Catur Atka H.M, Sulton Djasmin, Irawan Suntoro,⁴⁶ “Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Baitul Jannah Bandar Lampung)”. Hasil penelitian diperoleh: 1) kepala madrasah sebagai pendidik yaitu seorang guru, 2) kepala madrasah sebagai manajer yaitu mengelola, melaksanakan dan melakukan kontrol serta evaluasi, 3) kepala madrasah sebagai administrator yaitu bekerja sama dengan wakil kepala madrasah melakukan administrasi sekolah, 4) kepala madrasah sebagai supervisor yaitu membuat, mengawasi, memanfaatkan hasil supervisi, 5) kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu mensosialisasi dan mengimplementasi visi, misi dan karakteristik sekolah, 6) peran kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja yaitu mengupayakan iklim kerja yang kondusif, 7) peran kepala madrasah sebagai entrepreneur yaitu membuat program unggulan, memberikan wawasan entrepreneurship kepada para guru dan membangun kerjasama dengan mitra kerja.
4. Asmiyati, Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul

Peningkatan mutu pendidikan madrasah sangat berkaitan dengan kapasitas dan kemampuan kepala madrasah, karena dalam era otonomi

⁴⁶ Catur Atka H.M, Sulton Djasmin, Irawan Suntoro, *Peranan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Baitul Jannah Bandar Lampung)*, Manajemen Pendidikan, Universitas Lampung, Mutiarayusuf86 @gmail.com, 1-9

pendidikan seperti saat ini madrasah diberikan kebebasan untuk mengembangkan mutu pendidikan yang ada dalam madrasah tersebut. Model kepemimpinan dan cara memimpin kepala madrasah terhadap lembaga yang dipimpinnya menjadi salah satu tolak ukur dan sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dia pimpin. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; Kepemimpinan berbasis nilai yang merupakan model kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Giriloyo I pada dasarnya merupakan kepemimpinan yang mendasarkan pada prinsip kerjasama dari kepala madrasah kepada seluruh komponen sumberdaya madrasah dengan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi serta sejalan dengan nilai agama, social dan budaya Islami yang berada di sekitar madrasah. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala madrasah menggunakan prinsip manajemen yakni input, process dan output.⁴⁷

5. Yusnidar, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh*. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi misi dan tujuan serta sasaran sekolahnya melalui program program yang dilaksanakan secara terencana. Hasil penelitian menunjukkan; 1) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja melalui pemberdayaan guru binaan sesuai bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan pembinaan rutin madrasah. 2) kepemimpinan kepala madrasah dalam

⁴⁷ Asmiyati , Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul, *Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018, <https://doi.org/10.14421/jpm.2018.31-04>
<http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPM/article/view/1882>

meningkatkan motivasi kerja melalui pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui kedisiplinan waktu, serta kerjasama internal dengan kepala madrasah dan guru binaan. 3) kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan penerapan disiplin diri kepala madrasah sendiri sehingga dengan meningkatkan disiplin diharapkan para guru akan mengikuti sebagaimana disiplin yang diterapkan kepala madrasah dengan penuh kesadaran tanpa ada paksaan.⁴⁸

6. Rosi Rosita, Munawar Rahmat dan Wawan Hermawan, “Usaha Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTS AL-INAYAH Bandung), 2016”.⁴⁹ Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) MTs Al-Inayah Bandung sudah mengalami peningkatan mutu yang baik. Dibawah kepemimpinan kepala madrasah yang handal, MTs Al-Inayah Bandung kini dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di garda depan dan mampu menghasilkan output yang berprestasi. 2) Usaha kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a) meningkatkan profesionalisme guru dengan menciptakan aturan bagi guru, menempatkan guru sesuai kemampuannya, memberi kepercayaan dan motivasi, melakukan pembinaan. b) meningkatkan mutu sarana prasarana melalui pembenahan sarana prasarana, melakukan kerjasama dengan lembaga/instansi lain dalam pengadaan sarana prasarana. c) meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan mengembangkan model pendidikan yang

⁴⁸Yusnidar, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh, *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA* Februari 2014 VOL. XIV NO. 2. 320-349

⁴⁹ Rosi Rosita, Munawar Rahmat dan Wawan Hermawan, Usaha Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam ((Studi Kasus di MTS Al-Inayah Bandung) *Tarbawy*, Vol. 3, Nomor 1, (2016), 75-89

Islami, membenahi metode pembelajaran, menata mutu kurikulum. d) meningkatkan prestasi siswa dengan mengadakan kegiatan pemantapan, pelajaran tambahan, kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar, membimbing guru agar menciptakan pembelajaran efektif, menciptakan budaya sekolah yang disiplin, menyediakan berbagai ekstrakurikuler, mengirimkan siswa dalam berbagai perlombaan.

7. Abdurrahman, Azizah Firdausi,⁵⁰ “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengendalian Mutu (Studi Kasus di MTs. Azzainiyah 1 Paiton, Probolinggo), 2019”. Suatu instansi pendidikan dapat berkembang dan berkualitas jika kepala madrasah mengatur manajemen dengan baik. Suatu lembaga yang bisa dikatakan berkualitas bila memenuhi standar pendidikan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Untuk meningkatkan kualitas suatu lembaga seorang kepala madrasah harus menguasai beberapa kecerdasan di antara-nya: Kecerdasan Profesional; Kecerdasan Personal; Kecerdasan Manejerial; Kecerdasan Spiritual. Dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan pendidikan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang telah terlaksana, maka dapat diambil pelajaran, antara lain; a. Suatu sistem pendidikan bisa terlaksana dengan sempurna jika pelaksana pendidikan dan pengelola pendidikan bertanggung jawab atas tercapainya visi pendidikan; b. Dalam menghadapi lingkungan pendidikan, tokoh sentral dalam pendidikan harus melakukan pendekatan baik kepada masyarakatsekitar atau kepada pengelola pendidikan.

⁵⁰Abdurrahman,Azizah Firdausi, PeranKepemimpinan Kepala Madrasahdalam Pengendalian Mutu(Studi Kasus di MTs. Azzainiyah 1 Paiton, Probolinggo), *Jurnal al-Fikrah*, Vol.VII, No. 1 Januari-Juni 2019, p.1-10

8. Muhammad Irfan Aziz, Azhar Haq, Devi Wahyu Ertanti, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mi Attaraqie Malang”, 2019.⁵¹ Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1. Kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah di MI Attaraqie Malang bisa di katakan kepala madrasah dan pendidik lainnya tergolong yang demokratis baik bagi stafnya dan tata usaha dalam memutuskan suatu kebijakan yang lebih baik bagi suatu madrasah; 2. Peran yang dimiliki kepala MI Attaraqie Malang dalam meningkatkan mutu pendidikan telah membawa dampak positif terhadap seluruh warga madrasah dan terjadi peningkatan kualitas mutu pendidikan di MI Attaraqie Malang. Selain itu juga terjalinnya hubungan yang baik antara kepala madrasah dengan guru-guru, karyawan dan siswa; 3. Faktor penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Attaraqie Malang dapat dilihat dari masalah efektifitas, efisiensi dan standarisasi dalam pengajaran.

⁵¹ Muhammad Irfan Aziz, Azhar Haq, Devi Wahyu Ertanti, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Attaraqie Malang, *JPMI: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, Volume 1 Nomor 3 Juli 2019, p. 36-43

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Abdurrahman, Azizah Firdausi, PeranKepemimpinan Kepala Madrasahdalam Pengendalian Mutu(Studi Kasus di MTs. Azzainiyah 1 Paiton, Probolinggo), *Jurnal al-Fikrah*, Vol.VII, No. 1 Januari-Juni 2019, p.1-10
- Amirudin, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam VII (II) 2017, h. 26, <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh>
- Asmiyati , Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul, *Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018, <https://doi.org/10.14421/jpm.2018.31-04> <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPM/article/view/1882>
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik* Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012
- Burhanudin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Billick, B., & Peterson, J. A. *Competitive Leadership: Twelve Principles for Success*. Chicago: Triumph Books, 2001
- Catur Atka H.M,Sulton Djasmin, Irawan Suntoro, *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu Baitul Jannah Bandar Lampung)*, Manajemen Pendidikan, Universitas Lampung, Mutiarayusuf86 @gmail.com, 1-9
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro, 2012
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Daryanto dan Tasrial, *Pengembangan Karir Profesi Guru*, Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2011

- Ermi Sola, Decision Making: Sebuah Telaah Awal, Jurnal Idaarah, Vol. II, No. 2, Desember 2018
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan* Bandung: Pustaka Setia, 2009
- Harold & Cyril O' Donnel & Heinz Weihrich. *Manajemen.*, Jakarta: Perbit Erlangga 2002, Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutaaruk
- Herabudin, *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009
- Jhon M. Echols dan Hasan Sadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1997
- Muhammad Irfan Aziz, Azhar Haq, Devi Wahyu Ertanti, Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Attaraqie Malang, JPMI: *Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, Volume 1 Nomor 3 Juli 2019, p. 36-43
- Muh. Fitrah, Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan, Mutu Pendidikan, *Jurnal Penjaminan Mutu*, diterbitkan 28 Pebruari 2017, 31-42
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: remaja. Rosdakarya, 2009
- M. Ngalim Purwanto dan Sudji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Wijaya, 1996
- M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012
- Muhaimin, et.al., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012
- Nur Rohman, Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di SDIT Bumi Kartini Jepara, *Jurnal Tarbawi* Vol. 14. No. 2. Juli – Desember 2017, h. 199-216
- Pringgodigdo, *Ensiklopedi Umum*, Yogyakarta: Kanisius, 1993

- R. Rosari, *Leadership Definitions Application For Lecturers' leadership Development*, Journal of Leadership in Organizations Vol.1, No. 1 (2019) 17-28, Journal homepage: <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- R. G. Owens, *Organizational Behavior In Education*, Boston: Allin and Bacon, 1995
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, *Perilaku Organisasi, Dalam: Early Suandy (penterjemah)*, Jakarta: Salemba Empat, 2003
- Rusdiana, H. A. *Konsep Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Sulthon Masyhud, *Manajemen Profesi Kependidikan*, Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2014
- Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Sunarto, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Amus, 2004
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 2008), h. 36.
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kepemimpinan, Memberdayakan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Madrasah*, Bandung: alfabeta, 2009
- Tilaar, *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999
- Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi Malang* : Universitas Negeri Malang, 2002
- Wahjo Sumidjo, *Kepala Madrasah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011
- Wuradji. *The educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media. 2009
- Wuradji, *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta: Gema Media, 2009
- Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press, 2009

Yosep Aspat Alamsyah, Membumikan Sifat Rosul dalam Kepemimpinan Pendidikan, *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 7 No. 2, Desember 2017

Yusnidar, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh, *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA* Februari 2014 VOL. XIV NO. 2. 320-349
Rosi Rosita, Munawar Rahmat dan Wawan Hermawan, Usaha Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam ((Studi Kasus di MTS Al-Inayah Bandung) *Tarbawy, Vol. 3, Nomor 1, (2016), 75-89*

Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks.2010) Edisi Kelima, h. 305